

TENDENCIAS  
Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Universidad de Nariño  
Vol. XIII. No. 1  
1er. Semestre 2012, páginas 36-54

---

## PROSPECTIVA DE LA CADENA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO AL HORIZONTE DEL AÑO 2020

Por: Fabio Mejía Zambrano<sup>1</sup>

---

*“No es necesario padecer el futuro.  
¡Podemos construirlo!”*

**Michel Godet**

### RESUMEN

El estudio está fundamentado en el contexto de la prospectiva sectorial pertinente en el análisis del devenir del desarrollo agroindustrial de la Cadena Láctea en el Departamento de Nariño, orientada a conocer su posición competitiva de cara al advenimiento de asimétricos tratados de libre comercio, que afectará, según la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño-Sagan, alrededor de 30.0000 familias que derivan su sustento de la producción de leche.

La primer parte del estudio se apoya en el símil metodológico del Árbol de Competencia, considerando los factores críticos tecnológicos y no tecno-

- 
1. Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, Egresado Distinguido; Especialista en Gerencia de Mercadeo y Negocios Internacionales, Magister en Mercadeo Agroindustrial Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Trabajo de Grado Meritorio; Asesor de Desarrollo Académico de la Universidad de Nariño, Vicerrector Académico Encargado; Coordinador de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Miembro del Consejo de Postgrados de la Universidad de Nariño. Docente Universitario de Postgrado y Pregrado con experiencia en diseño y desarrollo de propuestas académicas y administrativas, Asesor de trabajos de grado de Maestría en Mercadeo Agroindustrial. Par Académico adscrito a la Sala de Ciencias Económicas y Administrativas de la Comisión Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional. En el sector empresarial con experiencia en Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios y Agroindustriales, en el contexto regional y de cooperación internacional; Investigación de Mercados; Planes de Mercadeo, Planeación Prospectiva y Modelos Cuantitativos.

lógicos de la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de La Cadena Láctea Colombiana 2007, factores que se esgrimen a lo largo del estudio. Esta analogía se estructuró con base a pesquisa documental, trabajo de campo en zonas de mayor producción láctea a través de un muestreo aleatorio simple proporcional<sup>2</sup> y estudio Delphi.

Secuencialmente se presenta el análisis estructural, ejercicio deductivo y expresión de una de reflexión colectiva, que califica los impactos de las variables de las diferentes dimensiones del entorno, sustentado en referentes de expertos y criterios del autor. Este método permitió identificar las variables clave que se constituyen en factores de cambio. Posteriormente, a través del “juego de actores” se identificó los actores dominantes y divergentes, representados por las amenazantes transnacionales europeas y norteamericanas; los actores sociales de la región se encuentran en un plano subordinado y con bajo poder de negociación.

Haciendo gala de la planeación por escenarios y validado en el análisis morfológico se diseñó el escenario apuesta denominado: “**Agroindustria Láctea, Construcción Proactiva**”, cuyos factores de cambio tienen una agenda alcanzable, si los actores estratégicos lo deciden antes del año 2020, ubicándose en ignota distancia la conquista de mercados nacionales y externos que, según la opinión de expertos, se podrían configurar después de dos décadas.

**Palabras Clave:** Prospectiva Sectorial, Planeación, Economía Colombiana, Organización Industrial.

**Clasificación JEL:** O20, O21, H10, L14

## ABSTRACT

The study is based on the context of sectoral prospective pertinent in the analysis of the development of agribusiness development of the dairy chain in the Department of Nariño.

In the first part of the study, went to the tree symbol methodological competence, considering the critical technological and non technological Prospective Agenda for Research and Technological Development of Chain Colombian Way 2007; factors that are being used throughout the study . This analogy was structured methodology supported on documentary research, field work in areas of higher milk production through simple random sampling proportional and Delphi study.

---

2. Anexo: Ficha técnica.

Sequentially, we present the structural analysis, expression of a deductive exercise of collective reflection, which describes the impact of variables of different dimensions of the environment, justified on criteria concerning expert and the author. This method allowed us to identify the variables that constitute key factors change. Subsequently, through the “Developing actor’s stakes” identified the dominant players and divergent, represented by the threatening European and American transnationals, the stakeholders in the region are in a subordinate level, low bargaining power.

Boasting of scenario planning and analysis argued on morphological stage was designed bet called “Agribusiness Way, Building Proactive”, which factors have an agenda of change achievable by 2020, except the conquest of domestic and external markets might be configured after two decades.

**Keywords:** Prospective Sectorial, Planning, Colombian Economy, Industrial Organization

**JEL classification:** O20, O21, H10, L14.

## INTRODUCCIÓN

Este documento acude a la sensibilidad de los diferentes actores del vínculo indisoluble del trinomio academia, sector productivo y estado, para optar por una actitud proactiva con el propósito de construir el escenario apuesta de la cadena láctea del Departamento de Nariño, que permita edificar una barricada competitiva frente a la arremetida de tratados de libre comercio protagonizada por colosos como Estados Unidos, cuyo sector lácteo es el más protegido internamente, y la Unión Europea actor dominante a nivel mundial, que ostenta el 30% de la producción y el 27% del comercio internacional de lácteos (Roa, 2010).

El ámbito de análisis se circunscribe en la denominada cuenca lechera del Departamento de Nariño, a fin de tener en cuenta, si el entorno, las competencias distintivas y su dinámica expresan factores de cambio que permitan en la próxima década suscitar el desarrollo de la cadena láctea. Así mismo, se direcciona a indagar si la condición de convergencia o divergencia de los actores, conjugadas con la realidad social y competitiva de pequeños y medianos productores de la región les permite gestar eficiencia colectiva.

El estudio prospectivo se inicia a partir de la ayuda metodológica del Árbol de Competencia de Marc Giget, coligiendo los factores críticos tecnológicos y no tecnológicos de la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de La Cadena Láctea Colombiana (Mojica, 2007); factores que se presentan transversalmente en el estudio, figurando el pasado, presente y futuro de la cadena Láctea del Departamento de Nariño,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAUPY P; GODET M. (1999). *Securité alimentaire et environnement: Analyse du jeu d'acteurs par la méthode MACTOR*, n° 11 *Cahiers du Lips*, mai
- DAVID, Fred R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá (Colombia). Legis.
- GODET Michel (2000). *La Caja de Herramienta de la Prospectiva*. Cuaderno No. 5. Cuarta Edición, Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Cuaderno de LIPSOR
- GODET Michel, DURANCE Philippe (2009). *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*, Serie de Investigaciones No. 10. Cuaderno de LIPSOR,
- GODET Michel Prospektiker y Durance (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Cuaderno No. 20. Segunda Edición, Cuaderno de LIPSOR.
- GODET Michel, (1997) *Manual de Prospectiva Estratégica. Una disciplina intelectual*. Paris, Dunod.
- MARTÍN Pereda, J.A. (1997). *Prospectiva tecnológica: Una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países*; Estudio n° 9. Fundación Cotec. Madrid.
- MOJICA Francisco José (2010). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. [En línea] <http://www.franciscojojica.com/articulos/adalfut.pdf>. (Consultado mayo 2010).
- MOJICA Francisco José, TRUJILLO Raúl, CASTELLANOS Daisy, BERNAL Nathaly (2007). *Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Cadena Láctea de Nariño*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Proyecto Transición de la Agricultura. Bogotá.
- ROA, Ana Patricia (2010). *Lecheros urgen acciones para enfrentar el TLC con la UE*. [En línea] <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3922/101/> (consultado mayo 2010)
- ROLDÁN, Diego y Otros (2003). *La Cadena Láctea en Colombia*. Documento de trabajo No. 4, Observatorio de agrocadenas. [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)